

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ESOCIAL: PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES, CLIENTES DE UM
ESCRITÓRIO CONTÁBIL, FRENTE ÀS ROTINAS TRABALHISTAS**

Lisandra Francine Schaeffer

Lajeado, junho de 2015.

Lisandra Francine Schaeffer

**ESOCIAL: PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES, CLIENTES DE UM
ESCRITÓRIO CONTÁBIL, FRENTE ÀS ROTINAS TRABALHISTAS**

Projeto de Monografia apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – Projeto de Estágio Supervisionado, do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Univates, como avaliação do semestre.

Orientadora: Profa. Ma. Sandra Dorvelí Andres

Lajeado, junho de 2015.

RESUMO

Todos os empregadores serão obrigados a enviar a nova declaração das informações sociais, o *eSocial*, independentemente de porte econômico ou do tipo de tributação. Diante disso, é fundamental conhecer a cultura organizacional existente dentro de cada empresa, a importância de possíveis mudanças organizacionais, que são imprescindíveis para o melhoramento da gestão das rotinas trabalhistas, e os impactos deste programa no dia a dia da organização. Assim, o objetivo desta pesquisa se trata de avaliar a percepção que os empregadores têm do *eSocial*, e a sua adequação à nova forma de declaração de informações sociais. Para o desenvolvimento da fundamentação teórica, foram abordados conceitos de bibliografias de autores especialistas nas áreas de cultura e de mudança organizacional, *eSocial*, além de consulta na legislação trabalhista. Para o desenvolvimento metodológico, fez-se necessária a utilização da pesquisa documental em relatórios trabalhistas dos pesquisados e demais documentos pertinentes à área para coleta de informações, além da aplicação de questionários aos cento e trinta e um (131) empregadores.

Palavras-chave: Cultura. Mudança organizacional. *eSocial*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Do que são formadas as organizações	13
Figura 2 – Modelo de processo de mudança	26
Figura 3 – Cenário Atual.....	43
Figura 4 – Cenário <i>eSocial</i>	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
- CEF – Caixa Econômica Federal
- CF – Constituição Federal
- CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
- CPF – Cadastro de Pessoa Física
- CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
- DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
- GFIP – Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e de Informações à Previdência Social
- GPS – Guia da Previdência Social
- INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
- MEI – Micro Empreendedor Individual
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- NR – Norma Regulamentadora
- PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
- PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais.
- RET – Registros de Eventos Trabalhistas
- SEFIP – Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social
- SPED – Sistema Público de Escrituração Digital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Tema e problema	8
1.2 Delimitação do tema.....	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Justificativas.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Conceito de Cultura	11
2.2 Conceito de Organização	12
2.3 Cultura Organizacional	14
2.3.1 Elementos da cultura organizacional	16
2.3.2 Tipos de cultura organizacional.....	17
2.4 Surgimento e desenvolvimento da cultura organizacional	22
2.5 Cultura organizacional e mudança	23
2.5.1 Tipos de mudanças organizacionais	26
2.5.2 Resistência à mudança.....	28
2.5.3 Agentes de mudança	29
2.5.4 Administrando a mudança.....	31
2.6 Principais rotinas trabalhistas	36
2.6.1 Admissão	36
2.6.2 Duração do trabalho.....	37
2.6.3 Salário	37
2.6.4 Férias.....	38
2.6.5 Rescisão.....	40
2.6.6 PCMSO e PPRA	40
2.7 Projeto <i>eSocial</i>	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Tipos de Pesquisa	50
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos objetivos	51
3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos	51

3.1.3 Definição da pesquisa quanto à abordagem do problema	53
3.2 População da pesquisa.....	55
3.3 Plano de coleta de dados	55
3.4 Tratamento e análise dos dados coletados.....	56
3.5 Limitações do método	57
4 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO E MONOGRAFIA	58
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

A cultura se manifesta através de tudo o que o homem realiza para satisfazer suas necessidades de viver em sociedade; é construída e compartilhada pelos membros de uma coletividade; trata-se de um mecanismo de adaptação, pois está baseada na característica de mudança e na evolução que o homem possui. A cultura organizacional reflete o comportamento das pessoas, suas crenças e valores, seu comportamento e relacionamento com outras pessoas, sua integração com processos e sistemas de controle da empresa, e como elas se adaptam a mudanças dentro da organização.

Atualmente, existe uma grande diversidade de empresas, cada qual com suas características específicas. Diante disso, é importante destacar que a cultura organizacional guia e restringe o comportamento dos membros da organização, mediante normas compartilhadas e aceitas pelo grupo. Inicialmente, a cultura de uma empresa é concebida pelo seu fundador. Com o passar dos anos, esta cultura pode se manter ou ser modificada, e os fatores para a mudança podem envolver tanto alteração no comando da empresa quanto alterações do ambiente exterior.

Assim como há organizações das mais variadas visões, existem culturas das mais variadas características. Na maioria das vezes, uma organização se inicia em um contexto familiar e nelas existe a cultura do poder, na qual as decisões são tomadas por uma única pessoa e, nesse tipo de cultura, quando há a necessidade de mudança, ela se torna custosa para acontecer. As culturas adaptativas, pelo contrário, e como o próprio nome já diz, são mais flexíveis à mudança, e culturas fortes tendem a se manter, com sucesso, no mercado. É imprescindível destacar

que uma empresa pode passar por diversas culturas durante sua existência, assim como pode ter, também, suas subculturas.

1.1 Tema e problema

Diante de tantas mudanças que o interior e o exterior das empresas demandam, o Decreto 8.373/2014 institui o *eSocial* - Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, que promete ser o programa que trará mais modificações dentre todas as novas obrigações do projeto SPED. Esta nova maneira de enviar informações sociais para os órgãos do governo, nada mais é que a folha de pagamento completa e detalhada das empresas, incluído a divulgação de riscos ambientais e ações praticadas para a diminuição dos mesmos, de forma digital e disponível ao governo.

À vista disso, este estudo pretende responder a seguinte questão: os empregadores estão cientes do impacto que pode trazer esta nova forma de declaração de informações sociais frente à sua cultura organizacional e às rotinas trabalhistas atuais?

1.2 Delimitação do tema

Avaliação da existência de adequação ao novo meio de declaração de informações sociais nas empresas analisadas e visão dos empregadores, clientes de um escritório de contabilidade situado no município de Teutônia/RS, em relação ao *eSocial*.

1.3 Objetivos

Os objetivos do presente estudo estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a percepção que os empregadores têm do *eSocial*, e sua adequação à nova forma de declaração de informações sociais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico da habitualidade dos empregadores com as normas da CLT;
- Conhecer a percepção que os empregadores têm do *eSocial*;
- Propor passos para implementar a mudança.

1.4 Justificativas

A escolha do tema se justifica pela apreensão dos empregadores em relação à implementação do novo meio de envio de declarações sociais, o *eSocial*. Chiavenato (2008) diz que existem cinco fatores que dominarão as empresas nos próximos anos: tecnologia, informação, globalização, serviços e conhecimento. Diante disso, o *eSocial*, trata-se de um meio de fiscalização digital, e este programa não traz mudança nas leis trabalhistas, somente é uma forma do governo e de todos os órgãos competentes da área trabalhista se assegurarem do cumprimento dos direitos trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores brasileiros pelos seus empregadores.

Chiavenato (2008) cita um ditado popular, que diz que somente há duas certezas nesta vida: a morte e os impostos. Porém, o autor ainda expõe que em sua opinião, a mudança seria a terceira certeza, porque, simplesmente, é o óbvio, é o que acontece todos os dias. Para Chiavenato (2009), as organizações passam por mudanças e transformações a cada dia, pois nelas são introduzidas novas e diferentes tecnologias, modificando produtos e/ou serviços, alterando o comportamento das pessoas e modificando seus processos internos. Essas

alterações que podem vir por motivos internos ou externos, provocam impactos na sociedade e na vida das pessoas.

Os impactos da obrigatoriedade desta declaração podem ser muito nítidos em certas organizações devido à sua cultura organizacional, ou seja, em virtude do seu modo de trabalho e interação com funcionários e leis. Conhecer os diversos tipos de cultura organizacional é relevante para auxiliar os empregadores pesquisados neste estudo a avaliarem a situação atual em que se encontram, ou então, quais são suas rotinas trabalhistas atuais e se estão em conformidade com a legislação.

Toda nova exigência traz mudanças nos processos das empresas, algumas impactam mais, outras menos. Para algumas empresas, esse processo de mudança é mais difícil, enquanto que para outras, menos, e isso está diretamente atrelado à cultura organizacional.

Para os empregadores, sujeitos desta pesquisa, conhecer a cultura de sua organização é um passo muito importante para uma eventual mudança. Saber se sua empresa está adequada e conseguirá cumprir com toda a demanda de informações que o *eSocial* exige, é essencial para o sucesso e para a continuidade da organização.

Para a acadêmica, este estudo contribuirá para o aprofundamento dos conhecimentos teóricos pertinentes à cultura organizacional, *eSocial* e legislação trabalhista, além de poder compreendê-los na prática, estudando e questionando os empregadores a partir do problema do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o propósito de apresentar, através da fundamentação teórica de vários autores, a importância da cultura organizacional nas empresas e a relevância do cumprimento das principais práticas trabalhistas, e como este conhecimento contribuiu para com a resolução do problema.

Com o estudo dos conceitos de cultura organizacional e todas outras definições que dela se originam, procurou-se conhecer mais qual é a relação que a cultura possui com as eventuais mudanças propostas para as empresas, o que tais mudanças podem influenciar nas rotinas das organizações e, no presente estudo, tratando-se, especificamente, do *eSocial*.

2.1 Conceito de Cultura

Nos primórdios da humanidade, quando os seres humanos não se diferenciavam dos animais e tão somente eram guiados por seus instintos biológicos, não existia cultura. A espécie humana sobreviveu aos outros predadores, quando, gradativamente, observou-se que como indivíduo isolado, não teria muitas chances de sobrevivência, e a vida em grupo se tornou necessária (DIAS, 2003).

Visto que agrupados alcançavam objetivos em comum, outra necessidade começava a surgir: melhorar a organização das atividades realizadas pelo grupo. Surgiu, então, a criação de funções e de tarefas para um maior rendimento dos trabalhos, além da observação de que se o homem intervisse na natureza para seus

próprios objetivos, ele teria menor dependência dos instintos biológicos. A partir do momento em que os conhecimentos aprendidos foram passados de geração para geração, é que o ser humano se diferencia do animal. Essas ações, procedimentos e criações desenvolvidas pelo homem e não relacionadas com o instinto natural, denominam-se cultura (DIAS, 2003).

Ainda, segundo o autor, cultura é um sistema de ideias, conhecimentos científicos e técnicos, crença, moral, valores, costume, padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma sociedade. Manifesta-se através de tudo que o homem realiza para satisfazer suas necessidades de viver em sociedade; é construída e compartilhada pelos membros de uma coletividade; é um mecanismo de adaptação, pois está baseada na característica de mudança e na evolução que o homem possui.

O autor explicita que quando o homem passou a criar novas formas de organização, novos objetos, novos materiais, ele passou a criar um novo ambiente para sua existência diferente do ambiente natural, que passou a se chamar de ambiente cultural, o qual inclui cidades, animais domésticos, mercado de trabalho e comércio, linguagem, crenças, religião, música e tecnologia.

Os diversos meios pelos quais se manifesta a cultura (valores, normas, costumes, hábitos alimentares), influenciam na formação da personalidade de cada pessoa, determinando seu comportamento, sua forma de pensar e sentir, suas atitudes e sua colocação dentro do meio em que está inserida. A cultura, portanto, está intrinsecamente relacionada aos seres humanos (DIAS, 2003).

2.2 Conceito de Organização

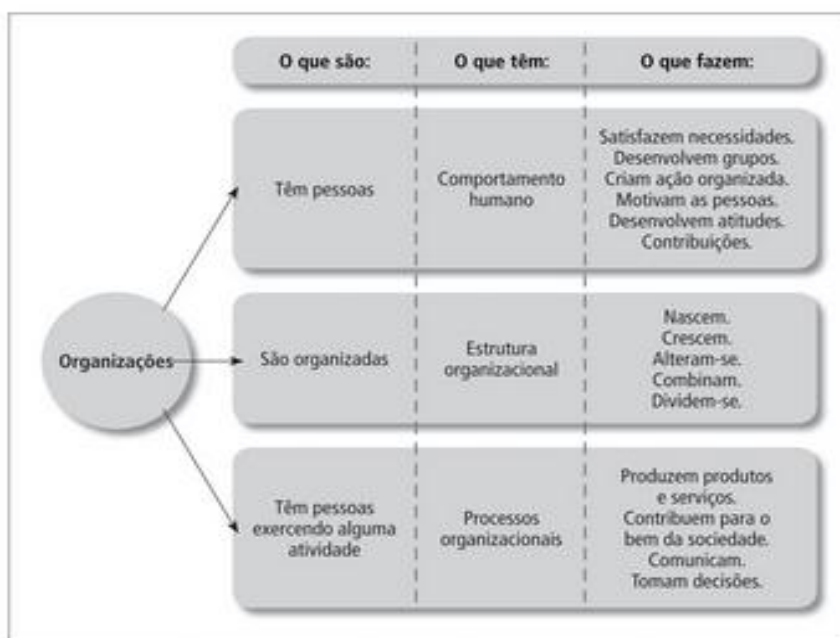
A organização é definida como um “(...) conjunto de formas sistemáticas de cooperação humana para a produção e o intercâmbio de bens econômicos (...)” (MICHAELIS, 2015, texto digital). Robbins (2001) conceitua organização como um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum. Todas as organizações são entidades que

possuem três características em comum: 1ª – cada uma tem um propósito distinto; 2ª – são compostas por pessoas; e 3ª – desenvolvem uma estrutura que define processos de trabalho e que limita o comportamento de seus membros.

Na visão de Dias (2003), uma organização é um ente social criado para a realização de objetivos pré-determinados mediante trabalho humano e uso de recursos materiais. É administrada por pessoas, dispostas em uma estrutura organizacional, que se relacionam com poder, divisão de trabalho, motivação, comunicação e tecnologias. Em outras palavras, a organização é composta por pessoas que se relacionam entre si e se relacionam com a estrutura física funcional: máquinas, equipamentos, imóveis, instalações, materiais.

Conforme se pode observar na figura 1, Chiavenato (2009) também compartilha dos mesmos conceitos, nos quais a organização é constituída por pessoas que, de forma organizada, exercem alguma atividade para conquistar um objetivo em comum. As pessoas se relacionam com a estrutura organizacional e com os processos organizacionais para satisfazerem necessidades, produzirem bens ou serviços através de tomadas de decisões dentro do seu grupo, contribuindo, assim, para o bem da sociedade.

Figura 1 – Do que são formadas as organizações



Fonte: Chiavenato (2009, p.25).

Uma organização somente pode existir se existem pessoas cooperando umas com as outras, capazes de se comunicarem de alguma forma, dispostas a contribuir com ações para a realização de um propósito em comum. Elas podem ter objetivos com fins lucrativos (proporcionar o retorno de investimentos por meio de excedentes financeiros) ou não-lucrativos (entidades beneficentes, que procuram somente se auto sustentarem). Contudo, em se tratando de empresas, deve-se considerar, necessariamente, que estas almejam o lucro (CHIAVENATO, 2009).

As organizações permitem satisfazer as diferentes necessidades das pessoas, tais como econômicas, intelectuais, emocionais e espirituais, pois elas podem ser grupos empresariais, indústrias, bancos, escolas e universidades, lojas e supermercados, hospitais e igrejas, dentre tantos outros exemplos de organizações que existem pela invenção do homem e de sua possibilidade de criação de entretenimento e de objetos (CHIAVENATO, 2009).

De maneira geral, as organizações foram criadas a fim de satisfazer às necessidades humanas, formadas por pessoas que, trabalhando em conjunto e de forma organizada e planejada, podem alcançar os objetivos propostos na criação e na continuidade desta organização.

2.3 Cultura Organizacional

Barbosa (2002) reflete sobre como os valores, as crenças e os símbolos impactavam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos organizacionais de uma coletividade. Em conformidade com Dias (2003), o estudo da cultura se tornou um tema muito interessante para todos que estudam a dinâmica das organizações, pois é uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional, o comportamento humano e sua resistência às mudanças de paradigmas e, por consequência, elaborar estratégias que possam maximizar o desempenho das empresas. As organizações, como um grupo, apresentam uma cultura específica, a qual se denomina cultura organizacional.

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos que um grupo

inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (BARBOSA, 2002; SCHEIN, 2009). Os autores afirmam, ainda, que uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem para serem considerados válidos, estes são ensinados aos demais membros do grupo como a maneira correta de agir diante dos problemas.

Para Dias (2003) e Chiavenato (2009), a cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados por um grupo de pessoas que interage com a estrutura da organização, com os processos de tomada de decisão e sistemas de controle da empresa, gerando, por fim, normas informais de comportamento e rotinas de como devem ser feitos os trabalhos diários necessários para o bom funcionamento da organização.

Segundo Schein (2009), a cultura está para um grupo, como a personalidade e o caráter estão para um indivíduo. Da mesma maneira que a personalidade e o caráter orientam e restringem o comportamento de cada pessoa, a cultura organizacional guia e restringe o comportamento dos membros da organização, mediante normas compartilhadas e aceitas pelo grupo.

Em concordância com Chiavenato (2009), fazer parte de uma organização é assimilar e viver sua cultura, e isso acontece através do trabalho e da atuação das pessoas nas atividades da organização. A maneira como elas interagem na organização, as atitudes predominantes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros participantes fazem parte da cultura organizacional.

De uma maneira sucinta, a cultura organizacional é única e distinta de cada organização, é formada pelo desenvolvimento dos seus membros, aprendida e transmitida pelos mesmos. Tem a tendência de se perpetuar uma vez que é aceita por pessoas que compartilham das mesmas crenças e valores. Suas eventuais mudanças ocorrem de forma lenta e quase que imperceptível pelos mesmos motivos (DIAS, 2003). O autor elucida, ainda, que a cultura estabelece limites, transmite senso de identidade, facilita o compromisso dos indivíduos, fortalece a estabilidade do sistema organizacional, dá sentido ao modo de fazer as coisas e influencia no comportamento dos membros da organização.

2.3.1 Elementos da cultura organizacional

Para Freitas (2007), a descrição dos elementos da cultura organizacional, a forma como funcionam e as mudanças comportamentais que provocam são maneiras de se entender melhor a importância de se identificar a cultura existente dentro de uma organização.

Na concepção de Dias (2003) e Schein (2009), toda cultura organizacional se apresenta em níveis, em que o termo nível se refere ao grau no qual a cultura é visível ao observador: quanto menor a visibilidade, maior a dificuldade de mudar ou transformar a cultura. Para os autores acima mencionados, a cultura organizacional pode ser representada por três níveis:

- Nível 1 - Artefatos: caracteriza fisicamente a organização, inclui tudo o que é visto, ouvido e sentido quando se observa uma cultura não familiar, como, por exemplo, estrutura física, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas, vestimentas, emoções explícitas, mitos, estórias, ritos e cerimônias, comportamento visível do grupo e processos organizacionais;
- Nível 2 - Valores e crenças: trata-se do que as pessoas dizem ou fazem cotidianamente, suas filosofias, estratégias e objetivos para atingir o sucesso. Complementando a conceituação, Freitas (2007) diz que os valores são aquilo que é importante e devem ser considerados como guia para o comportamento organizacional do dia a dia;
- Nível 3 - Pressupostos básicos: tendem a ser aqueles que nunca confrontamos, portanto, são difíceis de mudar, são percepções e os pensamentos inconscientes assumidos como verdadeiros. Por definição, é no que nós devemos prestar atenção, o significado das coisas, como devemos agir emocionalmente e que ações tomar diante de várias situações.

Ainda, para estes autores, a essência da cultura organizacional está baseada nos pressupostos básicos, pois são compartilhadas pelos membros e assumidas como verdadeiras, entretanto, manifestam-se no nível dos artefatos e no nível dos

valores e crenças. Para entender a cultura do grupo, é necessário entender o processo de aprendizagem dos pressupostos básicos que, originalmente, são fonte das lideranças da organização.

Conforme Freitas (2007), Dias (2003), Robbins *et al.* (2010) e Robbins (2001), os membros da organização ainda podem conhecer a cultura organizacional através de estórias, rituais e cerimônias, símbolos e *slogans*, linguagem, normas e meios de comunicação utilizada pela organização.

2.3.2 Tipos de cultura organizacional

Quando se estabelece tipologias para determinados conceitos, pode-se reduzir a complexidade do assunto estudado, mas alguns autores trazem classificações para a melhor compreensão da cultura organizacional dentro de empresas, assim como para a melhor compreensão do seu desenvolvimento e transformação.

Nardy (1999) apresenta alguns modelos que classificam as culturas organizacionais, dentre os quais o Modelo de Quinn e Rohrbaugh – *competing value model*, que prioriza a avaliação de todo o sistema organizacional, envolvendo estabilidade e mudança, ambiente interno e externo. As tipologias culturais neste modelo são:

- Cultura Grupal – objetiva o desenvolvimento dos recursos humanos e valoriza sua participação nas tomadas de decisões;
- Cultura Inovativa – apoiada em propostas de mudanças e flexibilidade. A principal característica está na motivação pelo crescimento, diversificação e criatividade na tarefa;
- Cultura Hierárquica – enfatiza as normas e burocracia. Caracterizada pela estabilidade e aceitação de autoridade procedente das estruturas formais;

- Cultura Racional – apoiada na fiscalização. A motivação é a realização de metas preestabelecidas, a crença está na ideia de que só há recompensas se houver resultados.

O autor cita, também, o Modelo de Schneider, que diz que as pessoas são expostas por meio do seu contato com diversas instituições, sejam elas religiosas, educacionais, esportivas ou familiares. Define, então, a cultura organizacional em outros quatro tipos:

Cultura do controle – Tem por base as sociedades militares.

Cultura de competência – Tem por base as sociedades educacionais, em particular as universidades.

Cultura do cultivo – Tem por base as sociedades religiosas.

Cultura da cooperação – Tem por base as sociedades familiares e/ou grupos esportivos (Nardy, 1999, p. 54).

Os modelos de Deal e Kennedy, também denominados modelos de tribos corporativas, dividem as tipologias culturais em:

Cultura do tipo “durão” (*tough guy*), que envolve alto grau de risco e velocidade de *feedback* rápida.

Cultura “aposte sua empresa” (*bet your company*), que envolve alto grau de risco e velocidade de *feedback* lenta.

Cultura do processo (*process*): as forças são concentradas nos sistemas e processos, e não nas pessoas. Nessa cultura há pouquíssimo *feedback* e os funcionários têm dificuldade para avaliar e decidir o que fazer.

Cultura do “trabalho duro – diverte-se muito” (*work hard – play hard*): a regra dessa cultura é trabalhar duro e divertir-se muito. Sua base é a equipe, não o indivíduo, e essa cultura valoriza muito os seus clientes e as relações que mantém com o mundo exterior (Nardy, 1999, p. 55).

Nardy (1999) também aborda o Modelo de Charles Handy, o qual é compartilhado pelos autores Dias (2003) e Freitas (1991), que classificam a cultura organizacional em quatro tipos mais comuns:

- Cultura do Poder – muitas vezes encontrada nas empresas familiares ou empresas consideradas pequenas, pois desenvolvem o paternalismo como uma forma de dominação. Tem como característica dominar seu meio e eliminar a oposição, o controle é centralizado, existem poucas regras e procedimentos, podem ser consideradas empresas rudes e com baixa moral. Em geral, são orgulhosas e fortes, são rápidas para reagir às ameaças e aos

perigos;

- Cultura de Papéis – é caracterizada pela importância das funções/desempenhos. Pode ser considerada burocrática, pois são controladas por procedimentos para papéis, descrição de tarefas e definição de autoridade. São lentas em perceber a necessidade de mudança;
- Cultura da Tarefa – é orientada para o trabalho. Nesta cultura, valoriza-se o alcançar o objetivo, por isso, a estrutura se adapta às exigências da tarefa, buscam-se materiais apropriados e pessoas certas com autonomia, o trabalho em grupo também é muito estimulado. Desta maneira, torna-se uma cultura mais adaptável;
- Cultura da Pessoa – considerada rara, pois seu foco é no indivíduo e no atendimento das suas necessidades. Não é encontrada na organização como um todo, mas sim, em pequenos grupos que trabalham juntos e que são necessários para ela existir.

Na visão mais pessoal, e provinda de vários estudos do autor, Nardy (1999) classifica a cultura organizacional em:

- Cultura Personalista – caracterizada por uma organização voltada para dentro e com o foco nos processos pessoais, com envolvimento altíssimo dos líderes ou fundadores. Pode ser observada nas fases iniciais das empresas, ou em empresas comandadas por uma só pessoa. Tende a fazer com que os processos sejam pouco estáveis e sujeitos à vontade do comando. Valoriza a manutenção das conquistas feitas e é pouco suscetível a mudanças;
- Cultura Corporativa – seria a segunda fase da empresa personalista, em que se encontra a necessidade de crescer. Ainda está voltada para dentro, mas seus processos são impessoais e tendem a ser formais. Há um forte respeito às normas, resistência a mudanças, mas, ao mesmo tempo, nota-se que ela é necessária. O poder ainda é centralizado e acontece de cima para baixo, porém passa a existir uma revisão nos conceitos de cargos e funções,

ampliação das habilidades e competências. O crescimento acaba impactando no melhoramento da divisão de trabalho, aumento de qualidade e produtividade e, por consequência, na sobrevivência da organização;

- **Cultura Adaptativa** – com o desenvolvimento da organização, outras necessidades de crescimento e competitividade surgem, com isso, a cultura também se modifica. Nesta cultura, o olhar está mais para fora da empresa, pois os administradores percebem o meio externo e a necessidade de entendê-lo e atendê-lo como meio de sobrevivência no mercado. A descentralização do poder se faz importante e ocorre a criação de multiestruturas, com divisão de líderes para cada departamento de trabalho. A impessoalidade e formalidade ainda são características desta cultura. Foco na competência, na tecnologia, nos resultados e na mudança;
- **Cultura Construtiva ou *Learning Organization*** – a visão da empresa se concentra no meio externo e com foco para o futuro. Esta cultura implica na interferência das pessoas nos processos, buscando uma visão voltada para o mercado e para o futuro, tornando, assim, os processos mais pessoais e criativos. Objetivam educação, formação, adaptação e competitividade. As ações e as estruturas são flexíveis, a direção e o poder são descentralizados, contudo, ainda pode existir resistência a mudanças, porém a pressão para que elas aconteçam é mais forte.

Schein (2009) classifica a cultura organizacional em três subculturas:

- **Cultura do Operador** – está baseada na organização, em que qualquer ação dentro dela é a ação das pessoas, ou seja, dos operadores. O sucesso depende do conhecimento, da habilidade e do comprometimento das pessoas. Os operadores terão de lidar e aprender com situações imprevisíveis, o alicerce do trabalho em equipe é a franqueza e a confiança mútua;
- **Cultura de Engenharia** – na qual as operações estão baseadas na tecnologia e na ciência. Trabalham para a comunidade global, os resultados devem ser úteis e melhores, superando enigmas e problemas. Nesta cultura,

o mundo ideal é o das máquinas, as pessoas são o problema, pois podem cometer erros;

- Cultura Executiva – na qual a organização e a administração estão hierarquizadas para se manter o controle. A organização precisa ser dirigida por regras, rotinas e rituais; as pessoas são necessárias, mas são, também, recursos como qualquer outro. O ambiente econômico é competitivo e hostil.

O autor explana que uma versão de cada uma dessas culturas pode ser encontrada em qualquer organização e, pode-se então, tentar avaliar o grau em que estão em conflito ou o grau em que estão alinhadas, este conjunto é necessário para que as organizações possam permanecer ativas. Schein (2009) cita, ainda, que:

As pessoas são verdadeiramente necessárias para lidar com contingências imprevistas e surpresas; os engenheiros e *designers* são verdadeiramente necessários para inventar produtos e processos novos e melhores, (...) os executivos são verdadeiramente necessários para se preocupar com a viabilidade financeira de toda organização (...) (Schein, 2009, p. 186).

Kotter e Heskett (1994) classificam a cultura organizacional em:

- Culturas Fortes – nas quais todos os membros da organização compartilham dos mesmos valores e métodos de fazer negócios. Um novo executivo, por exemplo, pode ser corrigido por subordinados ou superiores, pois a cultura forte tende a não mudar. Os autores dissertam que as culturas fortes envolvem as pessoas nas tomadas de decisão e reconhecem a sua contribuição, também fornecem a estrutura e os controles necessários, gerando, assim, estabilidade para todos os usuários. Dias (2003) e Robbins *et al.* (2010) expõem sobre como as culturas fortes têm um grande impacto no comportamento dos empregados e como a rotatividade baixa está relacionada a essas culturas. Isso se deve ao alto grau de compartilhamento da cultura existente, formando um controle comportamental entre os membros, não sendo necessária documentação escrita das normas da organização. Para Robbins (2001), quanto mais membros aceitarem os valores centrais e quanto maior for o comprometimento com esses valores, mais forte é a cultura;

- Culturas Estrategicamente Ajustadas – estão mais relacionadas a pequenas empresas que precisam tomar decisões rápidas sem qualquer impedimento burocrático. Kotter e Heskett (1994) falam que a cultura é favorável quando se ajusta ao contexto de negócios da empresa. Quanto melhor o ajustamento, mais alto o desempenho;
- Culturas Adaptáveis – são aquelas nas quais os membros da organização acreditam que podem controlar todos os novos problemas e oportunidades que surgem. Isso se deve ao incentivo do espírito empreendedor e à ajuda à organização em se adaptar a ambientes de mudança. As características desta cultura são: abordagem proativa, confiança e risco, todos os membros são receptivos a mudanças e inovações (KOTTER; HESKETT, 1994).

Robbins (2001) esclarece que a maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos conjuntos de subculturas. Uma cultura dominante define os valores centrais compartilhados pela maioria dos membros da organização, e as subculturas são determinadas por características dos diversos departamentos que a empresa possui, somando-se aos valores centrais. Conclui-se que, tanto a cultura dominante quanto suas subculturas influenciam no comportamento dos membros da organização.

2.4 Surgimento e desenvolvimento da cultura organizacional

Para Schein (2009), a cultura surge em uma organização através de três fontes: das crenças, dos valores e das suposições dos fundadores da organização; das experiências de aprendizagem dos membros do grupo durante a evolução da empresa, e de novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros ou líderes. Porém, o autor destaca o papel do fundador na criação da cultura organizacional de qualquer empresa.

Após os fundadores decidirem qual é a razão de existência da empresa, missão e visão, eles definirão o futuro que ela terá e como ela irá crescer, qual a estratégia a ser utilizada, quais objetivos a serem perseguidos, qual estrutura

organizacional a ser desenvolvida, que tipo de acompanhamento será feito para saberem se há progresso e quais ajustes deverão utilizar, caso seja necessário (FREITAS, 2007). E para a continuação da empresa e de sua cultura, os administradores escolherão outras pessoas para nela trabalhar e, assim, decidir qual perfil querem atrair, quais atributos e competências, como distribuir tarefas e responsabilidades, e como deve ser a relação interpessoal entre os membros da organização.

Para o início de uma organização, são necessárias todas essas definições e, à medida que elas vão se afirmando, gerarão um saber que será compartilhado por todos os membros e seguido para próximas situações e tomadas de decisão. Isto se trata do desenvolvimento da cultura organizacional (FREITAS, 2007).

Robbins *et al.* (2010) descreve o processo de criação da cultura organizacional da seguinte forma: os fundadores incrementam a cultura na empresa e costumam contratar pessoas que pensem da mesma forma que eles; doutrinam e socializam os funcionários de acordo com sua forma de pensar; e, por fim, estimulam os funcionários a se identificarem e a internalizarem seus valores e crenças. O desenvolvimento da cultura se dá pela manutenção da mesma, através de processos de seleção, socialização e treinamentos. Outra maneira se refere a ter o comportamento dos líderes como exemplo a se seguir.

Desenvolver também é transformar. Para Nardy (1999), as transformações, inclusive as culturais, devem seguir os processos básicos da administração: visão clara do futuro e um líder transformador, planejamento detalhado, escolha dos recursos necessários e alocação adequada, preparação dos demais líderes, ação sobre as pessoas. Essas ações devem ser constantemente avaliadas para analisar se os objetivos estão sendo alcançados e descobrir se a transformação foi bem-sucedida ou não.

2.5 Cultura organizacional e mudança

Para Dias (2003), a cultura é vista como um processo e, como tal, está em

constante mudança, a finalidade é alterar o rumo das modificações para que se alcance os objetivos da organização.

Embora seja nas empresas que as invenções, inovações tecnológicas, novos produtos e serviços são criados, também são elas as organizações mais conservadoras, pois tardam a incorporar mudanças propostas pelo ambiente que as cerca. Qualquer mudança na cultura organizacional é uma mudança de paradigmas, (CHIAVENATO, 2008). Os paradigmas são comuns e determinam o comportamento das pessoas, a personalidade da organização, sua cultura organizacional e o que é importante para as pessoas. Para o autor, aderir a novos paradigmas é sinônimo de visão, coragem e fé.

A cultura organizacional acaba trazendo um nível de estabilidade estrutural, pois ela não é apenas compartilhada, ela define o grupo. Quando se atinge a identidade do grupo, a cultura se torna difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade, visto que ela traz previsibilidade (SCHEIN, 2009).

Para Freitas (1991), mudança cultural é uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais, é a definição de outro rumo. Na visão de Dias (2003), mudança na cultura organizacional se trata de modificar ou reinterpretar os pressupostos básicos, os que operam no nível inconsciente. Esta tarefa não é simples, pois é difícil mudar algo que sempre teve êxito na prática, mas é a maneira mais correta de começar a mudança.

Robbins *et al.* (2010) também concorda que a mudança cultural é uma nova maneira de fazer as coisas, contudo salienta que a mudança pode ser planejada e deve ser vista como uma atividade intencional e orientada para melhorar os resultados. A mudança planejada busca aprimorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças e modificar o comportamento dos membros da empresa. Ela necessita se adaptar ao novo cenário e, nada melhor do que fazer isso de maneira antecipada e planejada.

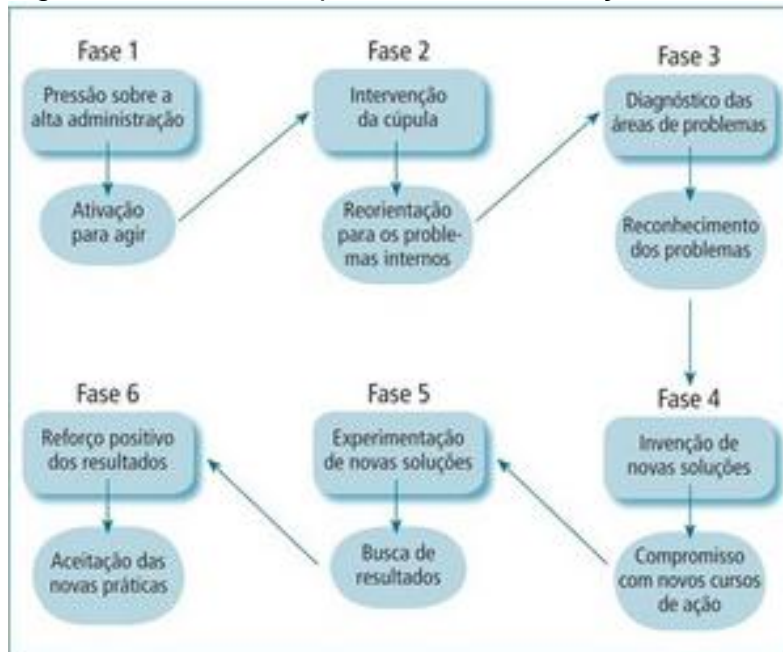
A mudança representa transformação, alteração, modificação e implica novos caminhos, novas soluções. Pode ser gradativa ou constante, ela rompe o equilíbrio

do grupo, traz instabilidade, tensão e incômodo. Do lado externo da empresa, os clientes mudam suas preferências, fornecedores alteram preços e condições, concorrentes mudam estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações e o governo modifica leis e exigências. Do lado interno da empresa, os processos de trabalho precisam ser melhorados, as pessoas necessitam aprender novos conhecimentos, habilidades e competências, as estratégias carecem ser melhoradas e as novas tecnologias devem ser introduzidas. A necessidade de mudança é contínua e incessante (CHIAVENATO, 2008).

As forças do ambiente externo possuem um maior poder de mudança, uma vez que as empresas não têm controle sobre elas. Segundo Chiavenato (2008), os fatores externos são muitos numerosos e variados, muitas vezes difíceis de serem compreendidos, no entanto, é do meio externo que as organizações precisam para sobreviver. Os fatores internos da mudança também causam alterações no comportamento das pessoas: novas políticas gerenciais, novas tecnologias e novos métodos de processo de operação. Os fatores externos, em sua maioria, são a causa de mudanças internas, pois são exigências do mercado ou de uma política governamental. Contudo, como foi visto acima, as mudanças internas podem ser, simplesmente, modificações vindas de necessidades internas.

Para o autor a administração geral das organizações se sente pressionada por esses fatores e, deste modo, são obrigadas a reagir, voltam-se, então, para os problemas internos e começam a analisar áreas problemáticas. Tenta-se localizar e reconhecer os problemas, para, posteriormente, criar novas soluções e capacitar as pessoas para as novas ações. Quando as novas ideias atingem os resultados esperados e de forma positiva, a aceitação das novas práticas é plena. Esse processo é representado na figura abaixo:

Figura 2 – Modelo de processo de mudança



Fonte: Chiavenato (2008, p.17).

Para Stoner e Freeman (2012), qualquer esforço para mudar a cultura organizacional se deve concentrar no que as pessoas fazem rotineiramente, e deixam claro que se o administrador/gerente dá o primeiro passo para se comportar de maneira diferente, a mudança virá em consequência, pois está na crença dos demais membros e a quem compete o poder.

Dias (2003) acredita que as mudanças bruscas e intencionais não ocorrem, mas que há, sempre, um período de tempo em que os valores serão redefinidos e reafirmados. O autor ainda cita que:

A mudança na cultural organizacional é possível, mas será necessário conhecer seus valores fundamentais, pressupostos básicos, premissas que induzem a tomada de decisões, para se poder explorá-las de modo que auxiliem as mudanças e não sejam utilizadas como fundamentos de resistência cultural (DIAS, 2003, p. 143).

2.5.1 Tipos de mudanças organizacionais

De acordo com Chiavenato (2008), as mudanças organizacionais podem ser classificadas em quatro tipos e todas visam ao aperfeiçoamento do desempenho organizacional:

- Mudanças Físicas – nas quais a empresa adquiriu novas instalações e alterou seu arranjo físico, ou também adquiriu novas máquinas e equipamentos, produtos ou serviços ou, ainda, alterou seus processos e métodos de trabalho;
- Mudanças Lógicas – novos objetivos, novas estratégias organizacionais são criadas, assim como novas missões e visões, novos valores e princípios;
- Mudanças Estruturais – são criadas diferentes estruturas organizacionais, novos departamentos e cargos, alteração no nível hierárquico, novas redes de comunicação;
- Mudanças Comportamentais – introdução de novos paradigmas e atitudes das pessoas, desenvolvimento de novos conhecimentos e competências, introdução de novas tarefas e atividades, novas relações interpessoais e sociais.

O autor explana sobre a necessidade de administrar as mudanças de maneira positiva e proativa, pois, atualmente, administrar empresas se trata de administrar as constantes mudanças.

Nardy (1999) classifica as mudanças em:

- Mudanças evolucionárias – caracterizadas pelo desenvolvimento natural dos processos de adaptações e de transformações. Envolvem os membros da organização, seus valores, como enxergam e fazem as coisas, como absorvem e se adaptam às novas ideias e tecnologias. Ocorrem durante um espaço de tempo;
- Mudanças revolucionárias – estão associadas a descontinuidades ambientais, como fusões e aquisições, alteração de estratégias, mudança de comando ou de visão de negócio, novos processos e tecnologias. Provocam instabilidade, promovem uma mudança profunda em um curto espaço de tempo.

As mudanças podem ocorrer de várias formas, elas podem ser rápidas ou lentas, restritas ou amplas, específicas ou genéricas, progressivas ou radicais, tudo depende da situação na qual a organização se encontra e da percepção da urgência e da viabilidade da mudança (CHIAVENATO, 2008).

2.5.2 Resistência à mudança

Robbins (2001) destaca que a resistência à mudança impede a adaptação e o progresso. Ela está nos sentimentos de perda que a mudança da cultura organizacional provoca, os membros da organização tendem a se agarrar ao passado ou negar as necessidades do presente (FREITAS, 2007). A resistência à mudança da cultura organizacional também se deve ao fato de que ela é reforçada pelo processo de seleção (em que os administradores procuram contratar pessoas que já tenham características semelhantes às da empresa), pelo comportamento da alta administração, e pelos métodos de socialização (ROBBINS, 2001).

A resistência pode se manifestar de forma pública, implícita, imediata ou adiada. Todavia, é muito mais fácil de lidar com ela quando se manifesta de forma pública e imediata, que é quando os funcionários reagem verbalizando queixas ou coisas do tipo. Quando ela se manifesta de forma implícita e adiada, o trabalho da administração em mudar a cultura organizacional fica condicionado ao fracasso, pois pode levar a perda da lealdade para com a organização, falta de motivação para o trabalho e aumentos dos erros (ROBBINS, 2001).

Conforme o autor, as fontes de resistência podem ser classificadas em:

- Resistência Individual – atrelada às características humanas básicas como percepção, personalidade e necessidade. Os cinco motivos de resistência individual são: hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações;
- Resistência Organizacional – as organizações são muito conservadoras, pois quando alcançado o sucesso, torna-se difícil aceitar a mudança, uma

vez que seu modo de trabalho deu certo. São seis os motivos de resistência da organização: inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações estabelecidas de poder e ameaça às distribuições estabelecidas de recursos.

2.5.3 Agentes de mudança

As primeiras iniciativas para a mudança podem vir dos agentes de mudança. Conforme Robbins *et al.* (2010) e Robbins (2001), os agentes de mudança são aqueles que têm uma visão de futuro que os outros membros da organização não possuem, e conseguem motivar, inventar e implementar essa visão. Eles podem ser gerentes ou não, funcionários novos ou antigos, mas estimulam e assumem a responsabilidade por gerir a mudança nas organizações.

Nardy (1999, p. 101) define agentes de transformação como “(...) pessoas, atitudes, ferramentas, habilidades, técnicas, tecnologias, processos, comunicações, metodologias de trabalho (...) que provocam a exposição das pessoas das organizações a novos valores”. O autor complementa a questão enfatizando que os agentes de mudança permitem a descoberta de um novo modo de ver e de fazer as coisas.

Freitas (2007) expõe que o fundador da organização é quem modela a cultura organizacional de acordo com sua visão de mundo, seus valores e visão de negócio. Assim como ele modela a cultura, é ele, também, que tem o poder de mudá-la, ou então, ser um agente de mudança, direcionando a mudança para o alcance de seus novos objetivos. Assim como as organizações crescem e se desenvolvem, o mesmo acontece com suas culturas.

Schein (2009) e Chiavenato (2008) delegam ao líder este processo de mudança, e para eles, o líder também não é, necessariamente, o administrador ou o fundador. Ele deve se adaptar à mudança, criá-la e promovê-la dentro da organização e, para que se possa obter sucesso, é necessário integrar as pessoas e fazer com que todos os membros compartilhem as novas ideias.

Estes agentes devem lidar com a resistência à mudança, que pode ser positiva em alguns casos, quando os funcionários levam suas questões para debate, por exemplo. Quando ela é aberta e imediata, eles podem usar esta resistência para transformar a mudança e encaixá-la de maneira que agrade aos membros protestantes (ROBBINS *et al.*, 2010).

O autor ainda considera oito táticas que podem ajudar o agente a lidar com a resistência à mudança:

- Educação e comunicação – sugere comunicar a todos o porquê da mudança, esclarecendo todos os fatos e mal entendidos. A justificativa da mudança, incluindo todas as partes interessadas, inclusive os funcionários, é mais aceita;
- Participação – quando as pessoas estão envolvidas com o processo da mudança, é mais difícil que se tornem resistentes a ela, pois puderam contribuir para o seu acontecimento. Porém, a participação tem seu lado negativo, que é o maior tempo utilizado para decisões e possível decadência no nível de soluções;
- Apoio e comprometimento – o aconselhamento e o treinamento nas novas atividades podem facilitar a mudança. Dar apoio aos seus funcionários no processo de mudança;
- Desenvolver relações positivas – boas relações entre os administradores/supervisores e seus subordinados geram maior aceitação na mudança pelo alto nível de confiança;
- Implementando mudanças de forma justa – é importante que os funcionários vejam a mudança de forma coerente e justa, assim não haverá reações negativas à mudança;
- Manipulação e cooptação – manipular os fatos para se tornarem mais atraentes, falsos rumores para levar os funcionários a aceitarem a mudança mais facilmente. Tentar trazer os líderes da resistência para o lado da organização através de ofertas melhores, são exemplos desta tática. Pode

dar certo, como também pode dar errado se as pessoas alvo perceberem esta situação;

- Selecionar pessoas que aceitem mudanças – a habilidade de aceitar e se adaptar à mudança está na personalidade de cada pessoa, tentar selecioná-las para seu quadro de pessoal tornarão mais fáceis futuras mudanças;
- Coerção – é o uso de ameaças diretas contra os resistentes. Como exemplo, o autor cita a redução de salários ou o fechamento da empresa.

2.5.4 Administrando a mudança

Para Chiavenato (2008), a mudança organizacional planejada é baseada nas técnicas da ciência do comportamento, é feita de maneira contínua e envolve o médio e o longo prazo. São mudanças culturais e comportamentais feitas a partir de um diagnóstico prévio, seguidas por um plano de ação e utilização de técnicas de intervenção. O autor complementa a conceituação dizendo que o desenvolvimento de uma empresa está relacionado a aprender a melhorar o planejamento da mudança.

Segundo Robbins *et al.* (2010), a mudança pode ser feita de algumas formas: através do modelo de três etapas de Kurt Lewin, do plano de oito passos de John Kotter, da pesquisa-ação e do desenvolvimento organizacional.

As três etapas de Kurt Lewin são, também, mencionadas por Stoner e Freeman (2012) e Schein (2009), e consistem no descongelamento do *status quo*, no movimento para uma nova condição desejada e no recongelamento da mudança ocorrida para torná-la permanente.

O *status quo* é um estado de equilíbrio, e o descongelamento deve agir de forma a superar este equilíbrio, ou então, ver a necessidade da mudança, por meio de forças propulsoras que direcionam o comportamento do grupo no sentido contrário do *status quo*, por meio da redução das forças restritivas, que impedem o movimento de mudança, ou, ainda, através de uma junção das duas forças. Este processo de descongelamento deve ser incentivado pelos agentes de mudança, que

necessitam alimentar novos valores, comportamentos e atitudes, este é considerado o movimento. Depois de implementada a mudança, o novo estado de equilíbrio deve ser recongelado a fim de que a mudança possa se sustentar ao longo prazo e que a nova regra geral possa se tornar norma (ROBBINS *et al.*, 2010; STONER; FREEMAN, 2012; SCHEIN, 2009).

Conforme Robbins *et al.* (2010), os oito passos de John Kotter são:

- Mostrar a urgência e a razão pelas quais a mudança é necessária;
- Montar um grupo que trabalhe pela mudança;
- Criar a visão, os objetivos e as estratégias para atingir a mudança;
- Comunicar todo o planejado para a organização;
- Dar autonomia a todos, remover barreiras, incentivar riscos e soluções;
- Criar, planejar e recompensar os objetivos alcançados;
- Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários;
- Reforçar as mudanças por meio de demonstração do novo comportamento e sucesso da organização.

Em conformidade com Robbins *et al.* (2010), Kotter teria melhorado as três etapas de Lewin, visto que os primeiros quatro passos são uma extensão do descongelamento, e os três seguintes representam o movimento, o último se refere ao recongelamento.

Na concepção de Robbins *et al.* (2010) e Stoner e Freeman (2012), a pesquisa-ação é um processo de mudança que consiste no levantamento de dados, seguida da escolha de uma ação de mudança com base no que os dados analisados sugerem. A importância desta mudança se dá por oferecer uma

metodologia científica que consiste em cinco etapas:

- Diagnóstico – levantamento de informações sobre os problemas, preocupações e necessidades de mudança através de entrevista aos membros da organização, ou através de pesquisa nos registros da empresa;
- Análise – consiste na sintetização das informações colhidas em questões básicas, áreas de problema e possíveis ações;
- *Feedback* – é o compartilhamento das descobertas das duas etapas anteriores com todos os membros da organização;
- Ação – consiste na realização de ações específicas para a correção ou a mudança necessária dos problemas identificados, e trabalho em conjunto dos agentes de mudança com os demais funcionários;
- Avaliação – é a verificação da eficácia dos planos de ação, usando as informações coletadas no diagnóstico como referência.

As vantagens da pesquisa-ação são: foco no problema, as mudanças que os agentes propõem são definidas após a identificação do problema, enquanto que outras técnicas de mudança objetivam a solução; maior envolvimento dos funcionários, resultando na diminuição da resistência à mudança (ROBBINS *et al.*, 2010; STONER; FREEMAN, 2012).

E, por fim, o desenvolvimento organizacional, que Robbins *et al.* (2010) define como uma série de intervenções de mudança planejada, ou seja, uma atividade intencional e orientada para os resultados, objetivando melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças e modificar o comportamento dos seus membros para se adequarem ao novo cenário. Seu objetivo está em como os indivíduos compreendem o ambiente em que estão envolvidos.

O autor elucida que os agentes de mudança podem orientar o desenvolvimento organizacional, porém a ênfase está na colaboração do grupo.

Para que essa colaboração possa existir, é necessário que alguns valores estejam presentes nesta fase de mudança, são eles: o respeito pelas pessoas, confiança e apoio de todos os envolvidos, equalização do poder, confrontação dos problemas e participação das pessoas afetadas pela mudança.

Na concepção de Chiavenato (2008) e Stoner e Freeman (2012), o desenvolvimento organizacional é um esforço de longo prazo, apoiado pela administração geral da empresa, com o objetivo de melhorar os processos de solução de problemas e de renovação da organização através de uma administração eficaz da cultura organizacional. Mesmo que este desenvolvimento organizacional inclua mudanças estruturais e tecnológicas, ele tem, como foco principal, a mudança das pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho.

Os autores acima enfatizam que o processo de solução de problemas se refere aos métodos pelos quais a organização lida com ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo e de trabalho, e o processo de renovação diz respeito à maneira como os administradores adaptam o ambiente aos processos de solução de problemas.

Robbins *et al.* (2010) e Chiavenato (2008) classificam seis técnicas de intervenção do desenvolvimento organizacional para a realização da mudança:

- Treinamento de sensibilidade – que também pode ser definido como treinamento de laboratório, grupos de encontro ou grupos T (grupos de treinamento). É um método de mudança de comportamento por meio de uma intervenção de grupo não estruturada, na qual os membros se reúnem para discutirem seus processos de trabalho, tendo um psicólogo como facilitador - mas não como líder -, ele cria situações para que os membros possam expressar suas ideias, atitudes e convicções. Neste método, as pessoas aprendem através da observação e da participação, e não por instruções anteriormente recebidas;
- Levantamento de *feedback* – consiste na utilização de questionários para identificar distorções, que podem existir das percepções dos membros da

organização de diferentes questões como: práticas decisórias, eficácia da comunicação, trabalho, colegas e gerência. Seguido do estímulo a discussões como foco em novas ideias e sugestões de solução dos problemas;

- Consultoria de processo – um consultor externo é contratado para ajudar os gestores a entenderem os processos organizacionais da maneira que funcionam dentro de suas próprias organizações e identificarem as mudanças que precisam ser feitas para aperfeiçoar estes processos. A consultoria de processo tem ênfase na tarefa e não é o consultor quem vai resolver os problemas da organização, somente dá conselhos referentes ao sistema de processo da empresa. Os administradores trabalham junto com os consultores no processo para dar continuidade ao trabalho, mesmo depois que a consultoria é encerrada;
- Construção de equipes – utiliza-se de atividades coletivas altamente interativas para aumentar a confiança do grupo, melhorar esforços de coordenação e aumentar o seu desempenho. Os grupos se reúnem, estabelecem objetivos, desenvolvem a interação entre os membros, analisam e esclarecem a responsabilidade de cada um dentro do processo organizacional, mas seu principal objetivo é aumentar a abertura do grupo e sua confiança;
- Desenvolvimento intergrupos – nas grandes organizações, não há como não identificar grupos de trabalho, o desenvolvimento intergrupos busca mudar as atitudes, as percepções e os pré-conceitos que os grupos têm um em relação ao outro. Foco na diferença de profissões, departamentos e divisões dentro das organizações. Os grupos se reúnem para analisar as diferenças, semelhanças e conflitos que podem estar acontecendo, na sequência, deve-se abrir discussão para possíveis soluções dos problemas encontrados;
- Apreciação investigativa – diferentemente das outras técnicas de intervenção de desenvolvimento organizacional, a apreciação investigativa busca os pontos fortes que a empresa tem e que vão servir de ponto de

partida para melhorar seu desempenho. Ela acontece em quatro etapas: descoberta (identificação dos pontos fortes), sonho (como imaginam a empresa no futuro próximo), desenho (o comum acordo das qualidades da organização) e destino (como o sonho será realidade).

As mudanças planejadas mostram como as empresas podem alterar suas estruturas, processos, comportamento de pessoas e cultura organizacional de forma segura e definitiva (CHIAVENATO, 2008).

2.6 Principais rotinas trabalhistas

Conforme a CLT nos seus artigos 2º e 3º, considera-se empregador a empresa individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica que exerce, admite, assalaria e comanda pessoas para o trabalho dentro da organização. São equiparados ao empregador, para efeitos da relação de emprego, profissionais liberais, instituições de beneficência, associações recreativas e outras instituições sem fins lucrativos. Empregado é toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual ao empregador, mediante pagamento de salário e sob ordem do empregador.

2.6.1 Admissão

Segundo os artigos 13 e 29 da CLT, a carteira de trabalho e previdência social é obrigatória para o exercício de qualquer emprego, e o empregador terá um prazo de quarenta e oito horas para nela fazer as anotações pertinentes ao vínculo empregatício.

Para Oliveira (2012) e em conformidade com o artigo 168 da CLT, o empregado deverá apresentar os seguintes documentos para efetuar seu registro: carteira de trabalho e previdência social, cédula de identidade, título de eleitor, certificado de reservista, CPF, exame médico, fotografias, certidão de casamento, certidão de nascimento dos filhos menores de quatorze anos ou inválidos de qualquer idade, caderneta de vacinação dos filhos até seis anos, comprovação

escolar dos filhos maiores de seis anos. Salieta-se que estes três últimos itens servem para fins de pagamento de salário-família. O autor destaca que depois de extraídos todos os dados dos documentos exigidos, estes deverão ser devolvidos em seguida.

O empregador fará as anotações necessárias na CTPS como: os dados da empresa, data de admissão, salário, função, prazo de experiência; e fornecerá outros documentos para efetivar admissão, segundo artigo 41 da CLT: ficha de registro, contrato de trabalho, acordo de compensação de horas, declaração de dependentes para fins de imposto de renda, ficha de salário-família, termo de responsabilidade para concessão do salário-família e declaração de obtenção ou não de vale transporte.

2.6.2 Duração do trabalho

Nos artigos 57 e 58 da CLT e CF artigo 7º inciso XIII, a duração normal da jornada de trabalho não será superior a oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, facultado a redução de horário e compensação de jornada mediante acordo ou convenção coletiva. E no artigo 59 da CLT, a duração normal poderá ser acrescida de, no máximo, duas horas, mediante acordo entre empregador e empregado.

Segundo os artigos 66, 67, 68 e 70 da CLT, entre duas jornadas de trabalho, haverá um descanso mínimo de onze horas consecutivas, também é assegurado a todo empregado um descanso semanal de vinte e quatro horas consecutivas que, salvo por necessidade inevitável, deverá coincidir com o domingo, também é vedado o trabalho em feriado. Conforme artigo 71 da CLT, todo trabalho contínuo que exceder seis horas, deverá ter um descanso mínimo de uma hora e de, no máximo, duas horas, excedendo quatro horas, mas não seis, o descanso será de quinze minutos.

2.6.3 Salário

O salário é a contraprestação devida e paga pelo empregador ao empregado, além do valor fixado, integram o salário comissões, gorjetas, horas extras, gratificações e abonos (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com o artigo 76 da CLT:

Art. 76 - Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

Segundo Oliveira (2012), o salário pode ser pago de forma mensal, quinzenal, semanal ou diariamente, por peça ou tarefa. Sua competência não deve ser superior a um mês, e o prazo para pagamento é até o quinto dia útil do mês subsequente, como consta no artigo 459 da CLT:

Art. 459 - O pagamento do salário, qualquer que seja a modalidade do trabalho, não deve ser estipulado por período superior a 1 (um) mês, salvo no que concerne a comissões, percentagens e gratificações.
Parágrafo único. Quando o pagamento houver sido estipulado por mês, deverá ser efetuado o mais tardar, até o décimo dia útil do mês subsequente ao vencido. Quando houver sido estipulado por quinzena ou semana, deve ser efetuado até o quinto dia útil.
§ 1º Quando o pagamento houver sido estipulado por mês, deverá ser efetuado, o mais tardar, até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido. (Redação dada pela Lei nº 7.855, de 24.10.1989)

2.6.4 Férias

Em concordância com artigos 129 e 130 da CLT, a cada período de doze meses de vigência do contrato de trabalho, todo empregado terá direito ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da sua remuneração, na seguinte proporção: trinta dias corridos para quem não houver faltado mais de cinco vezes no período aquisitivo; vinte e quatro dias corridos quando houver de seis a quatorze faltas no período aquisitivo; dezoito dias corridos quando houver de quinze a vinte e três faltas no período aquisitivo e doze dias corridos quando houver de vinte e quatro a trinta e dois dias de falta no período aquisitivo.

Art. 133 - Não terá direito a férias o empregado que, no curso do período aquisitivo: (Redação dada pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

I - deixar o emprego e não for readmitido dentro de 60 (sessenta) dias subsequentes à sua saída; (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

II - permanecer em gozo de licença, com percepção de salários, por mais de 30 (trinta) dias; (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

III - deixar de trabalhar, com percepção do salário, por mais de 30 (trinta) dias, em virtude de paralisação parcial ou total dos serviços da empresa; e (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

IV - tiver percebido da Previdência Social prestações de acidente de trabalho ou de auxílio-doença por mais de 6 (seis) meses, embora descontínuos. (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

As férias serão concedidas por escolha do empregador, em um só período, nos doze meses subsequentes ao direito adquirido. Após este período, o empregador terá de pagar as férias em dobro, o aviso de concessão de férias deve ser feito com um prazo mínimo de trinta dias.

Em conformidade com os artigos 134, 135, 136, 137 e 143 da CLT a divisão das férias somente poderá ser feita em casos excepcionais, porém menores de dezoito e maiores de cinquenta anos sempre gozarão as férias de uma só vez. Membros da mesma família empregados na mesma empresa têm o direito de gozar suas férias no mesmo período, e estudantes têm o direito de gozarem suas férias do trabalho no mesmo período das férias escolares. Por fim, é de escolha do empregado converter ou não um terço do seu período de férias em abono pecuniário.

E no que diz respeito às férias coletivas, tratam os artigos 139 e 140 da CLT:

Art. 139 - Poderão ser concedidas férias coletivas a todos os empregados de uma empresa ou de determinados estabelecimentos ou setores da empresa. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

§ 1º - As férias poderão ser gozadas em 2 (dois) períodos anuais desde que nenhum deles seja inferior a 10 (dez) dias corridos. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

§ 2º - Para os fins previstos neste artigo, o empregador comunicará ao órgão local do Ministério do Trabalho, com a antecedência mínima de 15 (quinze) dias, as datas de início e fim das férias, precisando quais os estabelecimentos ou setores abrangidos pela medida. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

§ 3º - Em igual prazo, o empregador enviará cópia da aludida comunicação aos sindicatos representativos da respectiva categoria profissional, e providenciará a afixação de aviso nos locais de trabalho. (Incluído pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

Art. 140 - Os empregados contratados há menos de 12 (doze) meses gozarão, na oportunidade, férias proporcionais, iniciando-se, então, novo período aquisitivo. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 1.535, de 13.4.1977)

2.6.5 Rescisão

Em concordância com os artigos 477, 481, 487 e 488 da CLT a rescisão do contrato de trabalho é o fim do vínculo de emprego, solicitada por alguma das partes. Contratos com mais de doze meses de vínculo deverão ser homologados nos sindicatos correspondentes ou no Ministério do Trabalho. Quando a rescisão é sem justa causa, é de direito de ambas as partes o aviso prévio de trinta dias, se por parte da empresa o empregado poderá escolher entre reduzir sua carga horária em duas horas ou não trabalhar os últimos sete dias.

Quando o aviso prévio de trinta dias for trabalhado, a quitação da rescisão se fará no primeiro dia útil seguinte ao término do aviso. Quando for indenizado, a quitação da rescisão poderá ser feita em até dez dias, e neste caso, quando a rescisão for por iniciativa da empresa, o empregado tem direito a mais três dias indenizado a cada ano de trabalho na empresa, limitado ao aviso prévio de noventa dias (LEI 12.506/11). Contratos com prazo determinado e rescindidos antes do prazo terão, a título de indenização, o valor da metade dos dias restantes ao fim do contrato.

2.6.6 PCMSO e PPRA

Conforme NR 7, todos os empregadores têm a obrigação de elaborar e implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, que consiste na prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde do trabalhador provindos do trabalho. É dever do empregador informar quais são os riscos existentes no local de trabalho, analisar os procedimentos produtivos e informar os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais, sem ônus ao empregado.

Identificados os riscos, devem-se estabelecer quais os exames clínicos e complementares necessários para prever ou detectar os agravos à saúde dos trabalhadores, além de especificar os critérios que serão seguidos na interpretação dos resultados e quais decisões devem ser tomadas a partir destes dados. O artigo

168 da CLT e a NR 7 citam a obrigatoriedade dos exames médicos na admissão, periodicamente, retorno ao trabalho, mudança de função e na rescisão.

A NR 9 estabelece a criação e a implementação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA:

Visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

O PPRA é parte integrante de todas as ações que o empregador promove para a preservação da saúde e integridade dos trabalhadores dentro do seu local de trabalho e está diretamente relacionado com o PCMSO. Ele deve analisar os riscos, estabelecer metas e ações de controle, avaliação dos riscos e exposição dos trabalhadores, monitoramento e registro dos dados, visando à introdução de medidas de proteção para a redução ou a eliminação dos riscos. Os equipamentos de proteção individual são um exemplo de medida de proteção.

2.7 Projeto eSocial

O Decreto 8.373/2014 institui o *eSocial* - Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas. O *eSocial* é parte integrante do projeto SPED – Sistema Público de Escrituração Digital, instituído pelo Decreto 6.022/2007, sendo este, um instrumento que unifica a recepção, a validação, o armazenamento e a autenticação de livros e documentos de escrituração contábil; por esse motivo, também já foi conhecido como SPED Folha.

É um programa desenvolvido pelo Governo Federal do Brasil com o objetivo de unificar o envio de informações dos trabalhadores realizado pelos empregadores. Todos os empregadores, de forma gradativa, serão obrigados a esta forma de envio (BRASIL, 2015 e ALTERDATA, 2015, texto digital).

Os órgãos e as entidades do governo federal envolvidos neste programa são:

Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Ministério da Previdência – MPS, Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB. E para conhecimento, o Ministério do Planejamento também participa do projeto, promovendo assessoria aos demais entes e gerenciando a condução do projeto, através de sua Oficina de Projetos (BRASIL, 2015).

No artigo 3º do Decreto 8.373/2014, estão descritos os princípios do *eSocial*:

- I - viabilizar a garantia de direitos previdenciários e trabalhistas;
- II - racionalizar e simplificar o cumprimento de obrigações;
- III - eliminar a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas;
- IV - aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e tributárias; e
- V - conferir tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte.

As vantagens do programa em relação ao modo de envio atual são:

- Atendimento a diversos órgãos do governo com uma única fonte de informações, para o cumprimento das diversas obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias atualmente existentes;
- Integração dos sistemas informatizados das empresas com o ambiente nacional do *eSocial*, possibilitando a automação na transmissão das informações dos empregadores;
- Padronização e integração dos cadastros das pessoas físicas e jurídicas no âmbito dos órgãos participantes do projeto (BRASIL, 2015).

Conforme Alterdata (2015, texto digital), em razão da centralização das informações, haverá diminuição de burocracia por parte dos empregadores, e para o governo, a entrega única facilitará a busca de irregularidades, que seriam prazos desrespeitados, erro de cálculo e declarações inconsistentes. Também menciona o maior controle sobre a saúde e a segurança do trabalhador, pois doenças laborais e afastamentos deverão ser informados quase que, instantaneamente, após o efetivo conhecimento do empregador.

De acordo com Senior (2015, texto digital), o *eSocial* propõe eliminar os informativos enviados, atualmente, pelas empresas aos entes do governo citados acima, sendo eles: GFIP (Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), RAIS (Relação Anual de Informações Sociais),

GPS (Guia da Previdência Social) e DIRF (Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte) relacionados na Figura 3. Segundo o Decreto 8.373/2014 no seu artigo 2º, a substituição da maneira pela qual as informações são atualmente prestadas, será regulamentada por cada órgão a que estão sujeitos. A Figura 4 demonstra a maneira pela qual o eSocial englobará as informações atuais.

Figura 3 – Cenário Atual



Fonte: Contmatic Phoenix (2015, figura digital).

Figura 4 – Cenário eSocial



Fonte: Contmatic Phoenix (2015, figura digital).

Em conformidade com Senior (2015, texto digital), o projeto abrangerá, além da escrituração da folha de pagamento, outros eventos como a contratação de funcionários, alterações posteriores de cargos, horários, rescisões, ações trabalhistas, dissídios, condições ambientais de trabalho e atestados de saúde ocupacional, que serão enviados ao governo para um único repositório digital.

As informações deverão ser prestadas por meio dos Eventos Iniciais e Tabelas do empregador, Eventos Não Periódicos e Periódicos, através do envio de arquivos no formato XML por *software* próprio ou pelo ambiente do *eSocial online*, que será rejeitado ou validado e, então, armazenado no ambiente nacional, e posteriormente, disponibilizado para todos os entes partícipes do *eSocial*, que farão o uso das informações dentro do limite de suas competências e atribuições (BRASIL, 2015).

- **Eventos Iniciais:** identificam o empregador, pois contêm os dados básicos de sua classificação fiscal e estrutura administrativa. No instante em que o *eSocial* for exigido, é neste evento que se deve informar todos os vínculos ativos, mesmo que haja trabalhadores afastados, além dos trabalhadores sem vínculo (dirigentes sindicais, estagiários, diretores não empregados, cooperados). A sequência dos eventos iniciais será: cadastro do empregador, cadastro de tabelas e, por fim, cadastro dos trabalhadores. Estes envios devem ser feitos anteriormente aos eventos periódicos e não periódicos;
- **Eventos de Tabela:** complementam os eventos iniciais e são responsáveis por validar ou não os eventos não periódicos e periódicos, pois contêm informações que serão utilizadas em várias partes do leiaute do programa. Devem ser enviadas logo após o cadastro do empregador e antes dos eventos iniciais, não periódicos e periódicos. A manutenção das tabelas é de suma importância, assim que houver novas alterações, faz-se necessário informar a data fim da tabela em uso e um novo envio da tabela a ser utilizada. Exemplos de tabelas: Tabelas de Estabelecimentos e Obras de Construção Civil, Tabela de Rubricas, Tabelas de Lotações Tributárias,

Tabelas de Cargos e Funções, Tabela de Horários e Tabelas de Ambiente de Trabalho;

- **Eventos Não Periódicos:** são aqueles que não têm data específica para ocorrer, pois dependem de acontecimentos decorrentes da relação empresa e trabalhador, sendo eles admissão, alteração de salário, exposição do trabalhador a agentes nocivos, férias e rescisão. Esses eventos influenciam no reconhecimento dos direitos e no cumprimento dos deveres trabalhistas, previdenciários e fiscais. Os prazos de envio respeitam as regras já estabelecidas por lei, mas para se assegurar de não gerar inconsistências, é melhor transmitir o envio dessas informações logo após a sua ocorrência;
- **Eventos Periódicos:** são aqueles que têm periodicidade previamente definida, compostos pelas informações da folha de pagamento e por sua consequência, geração de contribuição previdenciária, fundo de garantia e imposto retido na fonte. Os eventos periódicos deverão ser enviados até o dia sete do mês seguinte a competência calculada, antecipando-se o vencimento para o dia útil anterior, caso não haja expediente bancário. Os eventos periódicos informarão a remuneração dos trabalhadores e como ela se originou (salários, quantidade de horas extras, gratificação, salário-família e demais rubricas serão especificadas diferentemente da prática atual da informação na GFIP), serviços prestados à cooperativas, serviços tomados, serviços tomados de cooperativas, aquisição de produtos de pessoas físicas, recursos recebidos ou repassados para clube de futebol e, por fim, gerando e informando a base de cálculo para contribuição de impostos previdenciários e fiscais (BRASIL, 2015).

De acordo com Alterdata (2015, texto digital), após os eventos iniciais cadastrados e a efetiva obrigatoriedade do *eSocial*, os empregadores precisam estar atentos e organizados para cumprir os prazos exigidos, principalmente no que for relacionado aos RET – Registros de Eventos Trabalhistas, definidos pelas alterações relevantes na relação trabalhista.

Compõem o RET: admissão, afastamento temporário, alteração cadastral,

alteração de contrato de trabalho, alteração de contrato de trabalho sem vínculo, alteração do motivo de afastamento, ASO – atestado de saúde ocupacional, atividades desempenhadas, aviso de férias, aviso prévio, cancelamento do aviso prévio, CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho, desligamento, exclusão, início de estabilidade, término de estabilidade, início do trabalho sem vínculo, término do trabalho sem vínculo, reintegração e retorno do afastamento. O RET valida a folha de pagamento, pois somente os trabalhadores ativos/registrados poderão receber a remuneração.

O projeto *eSocial* trará modificações importantes na rotina operacional das empresas, segundo Alterdata (2015, texto digital) elas deverão ser monitoradas, permanentemente, por *softwares* de Departamento Pessoal, que deverão estar extremamente atualizados no que diz respeito à legislação trabalhista e previdenciária. É preciso que cada empregador observe se está de acordo com seus deveres legais, pois se sabe que algumas rotinas trabalhistas atuais sofrerão grande impacto com a implantação do *eSocial*, o autor expõe os de maior relevância:

- Aviso de Férias – a CLT, no seu artigo 135, define que o aviso de férias deve ser feito trinta dias antes de sua concessão, mas, na maioria dos casos, os empregadores não cumprem com o devido prazo legal. Muitas vezes, a pedido do próprio funcionário, e para “regularizar” a situação, o documento de aviso é feito retroagindo a data. No entanto, a partir do programa, tal prática realizada fora de seu devido prazo ficará evidenciada, visto que será tudo *online* e por comprovação de datas. Este evento está previsto no *eSocial*, porém o Sr. Daniel Belmiro, representante da Receita Federal no programa, anunciou, na palestra realizada em 18/11/2013 em evento da Firjan, que inicialmente, este evento não será exigido das empresas;
- Cancelamento do Aviso Prévio – a reconsideração do aviso prévio por aquele que o concedeu é permitida, mas geralmente isto acontece de forma informal e o trabalhador continua trabalhando normalmente mesmo depois do prazo do aviso. Contudo, o *eSocial* estará esperando o envio do evento de rescisão ou o cancelamento do aviso prévio e, para que não ocorram tais erros, é necessário que as empresas controlem mais esta rotina, para que

na validação do envio da folha de pagamento do mês, este funcionário possa constar normalmente;

- Carga Inicial – a partir da obrigatoriedade do *eSocial*, cada empregador terá que realizar uma carga inicial dos seus dados trabalhistas atuais para o sistema do Fisco. Esta carga já foi mencionada nos eventos iniciais, a preocupação se dá pelo elevado nível de detalhamento exigido nas informações que deverão ser prestadas e qualquer eventual inconsistência implica em recusa do recebimento dos eventos. Visto isso, é importante que as empresas revejam as informações existentes em seus bancos de dados e a qualidade das mesmas. Não será mais permitido o cadastro incompleto dos trabalhadores;
- Rubricas – será preciso observar se as rubricas da folha de pagamento da empresa estão de acordo com a tabela de rubricas do Fisco. É necessária a indicação correta das incidências tributárias de cada uma delas, se a empresa possuir alguma liminar que justifique a não incidência tributária sobre uma rubrica que seria normalmente tributada, é preciso realizar esta comunicação ao sistema através do cadastro da ação judicial;
- Contrato de Experiência – conforme artigos 445 e 451 da CLT, o contrato de experiência não pode exceder 90 dias, sendo permitida uma única prorrogação dentro deste prazo, após, o contrato passará a ser considerado por prazo indeterminado. Nos termos da lei, é necessário fazer uma anotação na CTPS quando houver a prorrogação e, no *eSocial*, também será necessário fazer um envio de tal informação, porém o empregador não poderá perder o prazo de envio dessa alteração, que é anterior ou na data estipulada do término da experiência;
- Comunicação do Acidente de Trabalho – na ocorrência de acidente de trabalho ou doença profissional ao trabalho, havendo ou não o afastamento, esta informação deverá ser enviada até o primeiro dia útil seguinte ao acontecimento e, imediatamente, em caso de morte. Se houver afastamento temporário, esta informação poderá ser enviada até o dia 7 do mês

subsequente (RESOLUÇÃO Nº 1, 2015).

Em concordância com a Resolução Nº 1 do Comitê Gestor do *eSocial*, ainda existem outros prazos a serem observados:

- Admissão – a informação referente ao registro de admissão do trabalhador deve ser enviada até o final do dia anterior ao início da prestação de serviço;
- Afastamentos temporários – os afastamentos ocasionados por acidentes de qualquer natureza ou agravo de saúde do trabalhador não relacionada ao trabalho e com duração de três a trinta dias, devem ser informados até o dia 7 do mês subsequente, mediante comprovação de atestados médicos;
- Aviso Prévio – esta informação deve ser enviada até dez dias seguintes à sua comunicação ao trabalhador;
- Desligamentos – o desligamento do funcionário deve ser informado até o primeiro dia útil à data de desligamento no caso de aviso prévio trabalhado ou término de contrato por prazo determinado. Quando o desligamento for de imediato, esta informação deve ser enviada até dez dias seguintes à data do desligamento;
- Condições Ambientais do Trabalho – evento utilizado para registrar as condições ambientais de trabalho e fatores de risco, bem como a mudança/encerramento dos ambientes de exposição do trabalhador. É através destas informações que o pagamento de insalubridade ou periculosidade será validado.

Para Beck (2013, texto digital), o maior impacto que o *eSocial* trará, está na cultura e nos processos atuais de cada organização. O autor menciona que o envio da folha mensal será solucionado por sistemas atualizados e em conformidade com o programa, mas o controle dos eventos trabalhistas rotineiros precisará de adaptação por parte dos empregadores. A informação deve estar disponível para o

envio dentro do prazo e deve estar consistente. Ao contrário, a empresa está passível de multa. Tavalera (2015, texto digital) também acredita na mudança cultural e diz que é preciso uma cooperação entre governo, empregadores e empregados, além de inovações na melhoria das relações humanas.

Segundo Del Bianco (2015, texto digital), o *eSocial* exigirá das empresas muito mais que uma adequação ao programa, exigirá planejamento e organização, pois mudanças serão necessárias e cumprir com todos os prazos necessitará esforço e comprometimento de todos dentro da organização. Para o autor, reformular os processos internos aumentará a confiabilidade dos registros e facilitará o envio.

Conforme BRASIL (2015), o cronograma estimado para a obrigatoriedade do *eSocial* se dará da seguinte forma:

Para empresas com faturamento superior a 78 milhões em 2014:

- a partir da competência de maio 2016, exceto os itens relacionados abaixo;
- a partir da competência de janeiro de 2017, obrigatoriedade da prestação das informações referente à tabela de ambientes de trabalho, comunicação de acidente de trabalho, monitoramento da saúde do trabalhador e condições ambientais de trabalho.

Para qualquer atividade ou faixa de faturamento e órgãos públicos:

- a partir da competência de janeiro de 2017, exceto os itens relacionados abaixo;
- a partir da competência de julho de 2017, obrigatoriedade da prestação das informações referente à tabela de ambientes de trabalho, comunicação de acidente de trabalho, monitoramento da saúde do trabalhador e condições ambientais de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo se caracteriza pela apresentação dos procedimentos utilizados para se atingir aos objetivos pretendidos, ou seja, pela escolha dos métodos utilizados para a aplicação da pesquisa e posterior análise de dados.

Segundo Chemin (2012), os procedimentos metodológicos ou metodologia definem o modo como se pretende chegar aos objetivos propostos e como se pretende expor os dados coletados, ou ainda, é a melhor forma de investigar e de buscar as soluções para o problema do estudo. Diehl e Tatim (2004) conceituam a metodologia como o estudo e a avaliação dos mais variados métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações dentro da aplicação e processo de pesquisa.

Os métodos científicos têm como principal característica a sua verificabilidade, pois são definidos como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para se chegar a um conhecimento (GIL, 2012). Os autores Lakatos e Marconi (2010) definem método como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior confiabilidade, possibilitam alcançar o objetivo proposto, ou seja, os conhecimentos válidos e verdadeiros.

3.1 Tipos de Pesquisa

Beuren (2006) classifica os tipos de pesquisa aplicáveis à contabilidade em três categorias: pesquisa quanto aos objetivos, pesquisa quanto aos procedimentos,

e pesquisa quanto à abordagem do problema.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos objetivos

Com o objetivo geral de avaliar a percepção que os empregadores têm do *eSocial*, a pesquisa realizada será do tipo descritiva. De acordo com os autores Beuren (2006) e Gil (2012), a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever características de determinada população ou fenômeno, também podendo estabelecer relações entre variáveis definindo a sua natureza. Além de todas as considerações já mencionadas, Diehl e Tatim (2004) e Chemin (2012) enfatizam a mais significativa de suas características, que é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, podendo ser através de questionário ou observação sistemática.

Gil (2012) salienta que estão incluídas neste tipo de pesquisa, as que têm por objetivo coletar dados referentes a opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população. Neste sentido, a presente pesquisa busca avaliar as opiniões, as atitudes e as crenças dos empregadores em relação à nova forma de envio das informações sociais, e descrever suas atuais rotinas trabalhistas em conformidade com a CLT, além de propor mudanças para se adequar ao programa *eSocial*.

Para Beuren (2006), a pesquisa descritiva é o estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a pesquisa explicativa, pois não é tão prévia como a primeira e nem tão desenvolvida como a segunda. Gil (2012) elucida que a pesquisa descritiva que se aproxima com a pesquisa exploratória pode proporcionar uma nova visão do problema.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos

Gil (2012) aponta que o elemento mais importante da pesquisa é a definição do procedimento adotado para a coleta de dados, e na sua visão, esses procedimentos podem ser divididos em dois grandes grupos: aqueles provindos de “fontes de papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

Sendo assim, os procedimentos adotados por esta pesquisa são: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de levantamento ou *survey*, e pesquisa-ação.

Pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias: desenvolvida a partir de materiais já elaborados, que são livros de leitura corrente, livros de referência, publicações periódicas, artigos científicos, revistas, teses, monografias, materiais encontrados em meios eletrônicos/digitais e impressos diversos, ou seja, tudo o que já foi escrito sobre o assunto. Sua vantagem está no fato de que os documentos constituem fonte rica e estável de informação, além da possibilidade de se alcançar uma cobertura maior de conhecimento daquela que se poderia pesquisar diretamente. Não é tratada como repetição do tema em questão, mas sim, como um novo enfoque ou uma nova abordagem do assunto (BEUREN, 2006; CHEMIN, 2012; DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2012; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Pesquisa documental ou de fontes primárias: este tipo de pesquisa se assemelha com a pesquisa bibliográfica, a diferença está na natureza das fontes. A pesquisa documental é elaborada através de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados e estruturados conforme os objetivos da pesquisa; organizar as informações que no momento se encontram dispersas pode atribuir uma nova importância aos dados coletados. O objetivo deste tipo de pesquisa é selecionar, tratar e interpretar a informação bruta para, então, agregar a ela algum valor e sentido (BEUREN, 2006; CHEMIN, 2012; DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2012).

Para Beuren (2006) e Gil (2012), os documentos têm duas classificações: fontes de primeira mão, que não receberam nenhum tratamento analítico, e que são representados por cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações; e fontes de segunda mão, que, de alguma maneira, já foram analisados, tais como relatórios de empresas, relatórios de pesquisa e tabelas estatísticas. Chemin (2012) acrescenta que a pesquisa documental também é fonte rica e estável de coleta de informações.

Pesquisa de levantamento ou *survey*: caracterizada pelo questionamento

direto a uma amostra de pessoas ou em sua totalidade, como é o caso do censo, cujo comportamento se deseja conhecer e, em seguida, mediante análise quantitativa, chega-se às conclusões correspondentes aos dados coletados (BEUREN, 2006; CHEMIN, 2012; DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2012). Para Creswell (2010) e Diehl e Tatim (2004), esta forma de pesquisa é muito utilizada para apresentar atitudes e opiniões de uma população, e Beuren (2006) complementa dizendo que a pesquisa de levantamento ou *survey* é comumente aplicada nos estudos descritivos por esta mesma razão.

Segundo Gil (2012) e Diehl e Tatim (2004), as vantagens da pesquisa de levantamento ou *survey* se referem ao conhecimento direto da realidade, economia e rapidez na coleta de dados e possibilidade de quantificação. Em contrapartida, os autores também explanam que existem algumas limitações que são: ênfase na percepção das pessoas, pois o que elas respondem nem sempre é o que realmente acontece; reduzida profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; e, por fim, a limitada apreensão do processo de mudança, ou seja, através dos dados coletados se obtém a realidade de um problema, e não as possíveis mudanças.

Pesquisa-ação: é um tipo de pesquisa com base empírica e desenvolvida para propor uma ação e a resolução do problema pesquisado. Os pesquisadores e participantes da pesquisa geralmente estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa (BARROS; LEHFELD, 2007; DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2012). Barros e Lehfeld (2007) compreendem que o pesquisador não somente levanta dados para a simples análise, mas também procura sugerir e avaliar ações juntamente com as pessoas envolvidas, que venham trazer alguma mudança no que diz respeito ao problema da pesquisa e tudo que dela deriva.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto à abordagem do problema

Quanto à natureza da abordagem, a pesquisa será qualitativa e quantitativa. Creswell (2010) menciona que o uso combinado das pesquisas qualitativa e quantitativa proporciona uma maior compreensão do problema da pesquisa, pois os problemas hoje estudados são muito complexos e os métodos mistos se tornam

mais adequados para lidar com tamanha complexidade. E conforme Chemin (2012), a utilização das duas abordagens traz para a pesquisa aspectos fortes e fracos, no que diz respeito aos dois métodos, que se complementam.

A pesquisa quantitativa é definida por aquilo que pode ser medido, mensurado, contado e tem o objetivo de quantificar os dados coletados e generalizar os resultados da amostra (CHEMIN, 2012). Para Beuren (2006), esta forma de abordagem não é tão profunda na busca pelo conhecimento da realidade dos fenômenos pelo motivo citado acima, generalizar os resultados, porém Diehl e Tatim (2004) ressaltam que evita distorções de análise e interpretação dos dados. Para o tratamento das informações coletadas, é preciso apresentar os resultados de forma ordenada e resumida, para tanto, são utilizadas técnicas estatísticas, que através de tabelas e gráficos, podem-se observar percentuais, médias e desvios dos dados coletados (CHEMIN, 2012; BEUREN, 2006; DIEHL; TATIM, 2004).

Beuren (2006) destaca que a abordagem quantitativa é comumente utilizada em estudos descritivos e de levantamento ou *survey*, pois através da amostra de informações, procura-se entender a relação entre variáveis e causalidade dos fatos, e entender, também, o comportamento da população em questão.

A pesquisa qualitativa se vale da investigação de valores, atitudes, percepções e motivações da população pesquisada, baseia-se em dados de texto e imagem, objetivando a compreensão das informações em profundidade sem preocupação estatística (CHEMIN, 2012; CRESWELL, 2010). Beuren (2006) e Diehl e Tatim (2004) complementam a definição de pesquisa qualitativa dizendo que esta forma de abordagem pode auxiliar no processo de mudança de determinado grupo e no entendimento do comportamento dos mesmos.

Diehl e Tatim (2004) destacam características em comum dos estudos, que levam uma abordagem qualitativa:

- A análise dos dados é desenvolvida juntamente com o levantamento dos mesmos;
- Os estudos se apresentam em forma descritiva, objetivando a compreensão

dos sujeitos e fatos analisados;

- Interação entre pesquisador e pesquisado;
- Interação entre dados quantitativos e qualitativos.

Os autores ainda destacam a importância da abordagem qualitativa ser elaborada de forma coerente e consistente, mesmo que o pesquisador tenha mais liberdade no uso desta tipologia, para que se obtenham resultados empíricos e válidos.

3.2 População da pesquisa

A população ou o universo da pesquisa é a totalidade de elementos, sujeitos ou objetos que possuem determinadas características em comum e que possuem informações relevantes para a compreensão do problema da pesquisa (BEUREN, 2006; CHEMIN, 2012; DIEHL; TATIM, 2004; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Marconi e Lakatos (2010) apontam que a pesquisa é censitária quando compreende a totalidade da população, mas do contrário, as informações serão obtidas por amostra. Nesta pesquisa, busca-se abranger toda a população, que é composta por cento e trinta e um empregadores (131), clientes de um escritório contábil na cidade de Teutônia/RS. Logo, a pesquisa é caracterizada como censo.

3.3 Plano de coleta de dados

Para o levantamento dos dados e informações, far-se-á o uso de um questionário misto, abrangendo perguntas abertas e fechadas para os empregadores, clientes de um escritório contábil da cidade de Teutônia/RS. Além do levantamento de informações por pesquisa documental, através de relatórios relacionados ao cadastro dos funcionários e demais documentos que compreendem as rotinas trabalhistas de cada empregador.

O questionário é o meio pelo qual se coletam informações que possam atender aos objetivos da pesquisa. É constituído por perguntas ordenadas, enviadas por escrito e da mesma maneira, respondidas por escrito pelo pesquisado sem a presença do pesquisador. Tem o objetivo de conhecer as opiniões do pesquisado, bem como suas crenças, comportamento presente, situações vivenciadas, interesses, temores e expectativas (BARROS; LEHFELD, 2007; BEUREN, 2006; GIL, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2010). Os autores Marconi e Lakatos (2010) complementam dizendo que, juntamente com o questionário, deve-se enviar um esclarecimento sobre os objetivos da presente pesquisa, de sua importância e necessidade das respostas.

Gil (2012) salienta que o questionário, para ser reconhecido como um procedimento técnico, deve apresentar algumas características: buscar informações para atender aos objetivos da pesquisa, ter forma e conteúdo das questões determinadas, quantidade razoável e ordem das questões, formulação de alternativas, apresentação do mesmo e seu pré-teste realizado.

O questionário pode ser apresentado por questões abertas ou fechadas. As questões abertas são aquelas que o pesquisado pode responder livremente, utilizando-se de sua própria linguagem e emitir opiniões se julgar necessário. Já as questões fechadas, apresentam um conjunto de alternativas de resposta ao pesquisado e este pode selecionar a opção que mais se adequar à sua situação (BARROS; LEHFELD, 2007; BEUREN, 2006; GIL, 2012).

3.4 Tratamento e análise dos dados coletados

Para Beuren (2006), logo após o término da coleta de dados da pesquisa, inicia-se a análise e a interpretação dos mesmos. Mas, ainda menciona que os procedimentos analíticos acompanham todo o projeto de pesquisa, desde a verificação da pertinência em relação às questões estudadas até as considerações finais.

O processo de análise consiste na seleção, organização, categorização,

ordenação, manipulação e tabulação dos dados, em outras palavras é o processo de se trabalhar com todo o material obtido durante a coleta de dados, ou seja, de se trabalhar com as respostas dos questionários e com os documentos obtidos dos empregadores nesta pesquisa. Neste processo, é necessário transformar os dados coletados em informações que tenham uma sequência lógica e conclusiva a respeito do problema proposto (BEUREN, 2006; DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2012).

Para Diehl e Tatim (2004), existem instrumentos específicos de análise de dados para cada tipo de pesquisa. Os autores explicitam que para as pesquisas qualitativas, os pesquisadores se deparam com uma grande quantidade de informação em forma de texto ou documentos e relatórios de empresas, que dificilmente podem ser tabulados, mas que mesmo assim, os pesquisadores procuram encontrar respostas que aparecem, com frequência, dentre todos os dados com a ideia de tabulá-los.

Na análise dos dados da pesquisa quantitativa sim, os dados são tabulados e submetidos à análise estatística, ou seja, são calculadas médias, percentuais, desvio padrão e possíveis relações entre as variáveis das respostas (DIEHL; TATIM, 2004).

Na interpretação dos dados, busca-se analisar mais profundamente os dados que são organizados e tabulados, com o objetivo de fazer uma ligação das informações obtidas com os conhecimentos adquiridos, ou então, com a base teórica que sustentou a pesquisa (BEUREN, 2006; DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2012).

3.5 Limitações do método

Algumas variáveis podem interferir no processo desta pesquisa, como o prazo para a coleta dos dados, a eficácia das técnicas que serão utilizadas para o levantamento dos mesmos, a veracidade dos dados coletados em relação à realidade das rotinas trabalhistas dos empregadores, a relação que será estabelecida com leis e normas trabalhistas e possíveis alterações no programa *eSocial*.

4 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO E MONOGRAFIA

CRONOGRAMA										
ETAPAS	ANO 2015									
	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov
	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Definir o tema de pesquisa	x	x								
Leitura e pesquisa		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboração do projeto de pesquisa		x	x	x	x					
Entrega do projeto de pesquisa					x					
Ampliação da pesquisa bibliográfica						x	x	x	x	x
Pesquisa descritiva						x	x			
Coleta de dados						x	x			
Organização de dados							x	x		
Análise de dados								x	x	
Indicativos e conclusões									x	
Redação do relatório final										x

Legenda: P = Previsto

REFERÊNCIAS

ALTERDATA. **O eSocial já é uma realidade**. Disponível em: <<http://www.alterdata.com.br/esocial>>. Acesso em 31 mai. 2015.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BECK, Paulo César. **O impacto do eSocial nos processos e na cultura das empresas**. 2013. Disponível em: <<http://www.acaosistemas.com/blog/2013/11/07/o-impacto-do-esocial-nos-processos-e-na-cultura-das-empresas/>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Apresentação eSocial**. 2015. Disponível em: <<http://www.esocial.gov.br/doc/ApresentacaoPadraoSocial.pdf>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

_____. **Conheça o eSocial**. 2015. Disponível em: <<http://www.esocial.gov.br/Conheca.aspx>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Constituição Federal**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 09 mai. 2015.

_____. Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. **Decreto 8373/2014**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm>. Acesso em: 31 mai. 2015.

_____. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 09 mai. 2015.

_____. Lei nº 12.506, de 11 de outubro de 2011. **LEI 12.506**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12506.htm>. Acesso em: 09 mai. 2015.

_____. **Manual de orientação do eSocial versão 2.0**. 2015. Disponível em: <<http://www.esocial.gov.br/Leiautes.aspx>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **NORMA REGULAMENTADORA 07**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEF19C09E2799/nr_07_ssst.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **NORMA REGULAMENTADORA 09**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF80808148EC2E5E014961B76D3533A2/NR-09%20%28atualizada%202014%29%20II.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2015.

_____. **Resolução número 1 Comitê Gestor do eSocial**. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/02/2015&jornal=1&pagina=80&totalArquivos=84>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 2. ed. Lajeado: Univates, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5 ed. rev. Atual. São Paulo: Manole, 2008. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEL BIANCO, Denis. **eSocial transforma prestação de contas ao governo e cultura das empresas**. Disponível em: <<http://blog.totvs.com/esocial-transforma-prestacao-de-contas-ao-governo-e-cultura-das-empresas/>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

eSocial cenário atual. Disponível em: <<http://www.contmatic.com.br/esocial/mudancas/64>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

eSocial cenário proposto. Disponível em: <<http://www.contmatic.com.br/esocial/mudancas/65>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTTER, John P.; LAMBERT, Barbara Theoto; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHAELIS. **Dicionário de português.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=organiza%E7%E3o%20conceito%20de%20organiza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

NARDY, Cid. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas.** São Paulo: Gente, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>>. Acesso em: 06 mai. 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SENIOR. **O que é o eSocial.** Disponível em: <<http://www.senior.com.br/esocial/o-que-e-o-esocial/>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TAVALERA, Vera Mônica de Almeida. **eSocial: um novo estado de cultura empresarial.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/esocial-um-novo-estado-de-cultura-empresarial/100122/>>. Acesso em: 06 jun. 2015.